

PROGRAMME GRANDE ECOLE
REFERENTIELS D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION
KEDGE BUSINESS SCHOOL

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	MODALITES D'EVALUATION
<p>Bloc 1 : Développer un usage pertinent et raisonné des outils numériques/digitaux</p> <p>A.1.1 Audit des usages numériques/digitaux de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des besoins des cibles (internes/externes) - Identification des usages numériques/digitaux aux différents niveaux requis de l'organisation (technique, humain, sociétal) <p>A1.2 Recommandations d'un nouvel écosystème digital responsable (outils, systèmes et pratiques numériques)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rédaction du cahier des charges préconisant les nouveaux usages - Mise en place d'un projet de transformation 'data driven', avec prise en compte de l'impact RSE 	<p>C1-Auditer les usages numériques d'une organisation, après avoir identifié les besoins impactant les cibles internes et externes aux plans technique, humain et sociétal, en visant la transformation des usages</p> <p>C2-Mobiliser et exploiter de manière autonome les outils et systèmes numériques, afin d'assurer un dialogue efficient entre les métiers et les parties prenantes de l'organisation, en étant attentif aux impacts RSE qu'ils induisent.</p>	<p><u>Pour la formation initiale :</u></p> <p>1. Proposition de projet de transformation numérique de premier niveau, synthétisée par une note d'analyse qui contient :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Un diagnostic des usages numériques de l'organisation . Une présentation d'un environnement numérique/digital de l'organisation (cibles, services, activités, spécificités sectorielles...) . Une synthèse des éléments critiques relevés (évolution, transformation de l'activité, non prise en compte du handicap...) . Une recommandation d'évolution vers des meilleurs usages <p>▶ Production individuelle écrite</p> <p>2. Certifications informatiques Certification TOSA Excel Certification Data Science</p> <p>▶ Productions individuelles écrites</p> <p><u>Pour la formation continue :</u></p> <p>Proposition de projet de transformation numérique de premier niveau, incluant :</p> <p>1/ Une note d'analyse qui prévoit :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Un diagnostic des usages numériques de l'organisation . Une présentation de l'environnement numérique/digital de l'organisation (cibles, services, activités, spécificités sectorielles...) . Une synthèse des éléments critiques relevés (évolution, transformation de l'activité, non prise en compte du handicap...) <p>2/ Une préconisation d'organisation des systèmes numériques améliorant les usages internes (métiers, projets) et/ou externes (sous-traitants, fournisseurs...) alignée avec la stratégie de l'organisation, ainsi qu'une trame de cahier des charges du futur écosystème digital, tenant compte des contraintes RSE de l'organisation</p> <p>▶ Production individuelle écrite</p>

<p>Bloc 2 : Résoudre des situations nouvelles, complexes ou critiques par la mobilisation de savoirs et d'expertises hautement spécialisées</p> <p>A2.1 Analyse d'une situation/problématique nouvelle ou complexe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche d'études, enquêtes, littérature scientifique, professionnelle et technique, en France ou à l'international, relatives à une problématique à résoudre, - Observation active et analyse critique de situations professionnelles sur un terrain donné <p>A2.2 Résolution de situations professionnelles nouvelles ou complexes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation d'argumentations adaptées à un public à convaincre (y compris multiculturel ou international) - Animation et mise en œuvre d'ateliers de créativité ou de techniques d'idéation - Gestion de situations complexes ou de crise par les attitudes, techniques et démarches appropriées 	<p>C3-Mobiliser, face à une situation critique ou complexe, des savoirs, savoir-faire et expertises professionnelles, techniques ou scientifiques hautement spécialisées, en vue de produire une analyse et des recommandations spécifiques et innovantes.</p> <p>C4-Développer un système de pensée et d'action original et critique, dans un domaine professionnel donné, en vue de résoudre un problème ou une situation nécessitant la coordination d'acteurs et de situations hétérogènes</p> <p>C5-Interagir au plus haut niveau et dans des contextes multiculturels ou internationaux, en adaptant son argumentation et sa pensée aux publics visés, dans l'objectif de convaincre et de susciter l'adhésion</p> <p>C6- Stimuler la créativité et le travail collaboratif par des techniques d'idéation (<i>design thinking</i>, créativité, <i>brainstorming</i>...) propices au développement de l'intelligence collective</p> <p>C7- Conduire, en situation professionnelle complexe et/ou critique, une analyse réflexive et distanciée prenant en compte l'environnement humain, technologique, durable et légal, afin de proposer des actions et mesures adaptées et/ou innovantes</p>	<p><u>Pour la formation initiale :</u></p> <p>Mémoire de recherche appliquée portant sur une problématique de gestion présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un état de l'art d'une littérature complexe sourcée en France ou à l'international - Une synthèse critique pour éclairer la problématique étudiée au travers de cette littérature - Des recommandations pour contribuer à la problématique <p>► Production individuelle écrite</p> <p><u>Pour la formation continue :</u></p> <p>A partir d'une mise en situation professionnelle (réelle ou fictive) visant à résoudre une problématique professionnelle dans un métier ou un secteur donné, le candidat devra opérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un état de l'art de la situation donnée (marché, secteur, projet, activité ...) - La mise en perspective de l'état de l'art avec le projet / la demande client / une situation donnée ou vers laquelle l'organisation/l'activité souhaite s'orienter, - Une analyse structurée et circonstanciée des écarts - Une recommandation argumentée, justifiant les choix opérés au plan technique mais aussi humain, technologique, durable et légal <p>► Production individuelle écrite</p>
--	--	---

Bloc 3 : Communiquer et interagir en contexte professionnel pour transmettre, convaincre, animer et fédérer

A3.1 Production en français et dans une langue étrangère (dont l'Anglais) d'une argumentation professionnelle

- Structuration d'un argumentaire oral et/ou écrit adressé à un public professionnel (ou académique) à convaincre
- Présentation orale et/ou écrite devant un public professionnel ou académique à convaincre

A3.2 Mobilisation des techniques de négociation orale

- Repérage des arguments clés favorisant l'adhésion face à un public donné
- Structuration de la prise de parole
- Entraînements à la prise de parole

C8- Fédérer et motiver des collaborateurs ou les membres d'une ligne managériale autour d'un projet ou d'une idée à mettre en œuvre, en s'appuyant sur une argumentation choisie et documentée, en vue de les rendre contributeurs et acteurs de la décision

C9-Communiquer en situation professionnelle, par oral et par écrit, dans au moins une langue étrangère (dont l'Anglais), en veillant à adapter les éléments de langage au public et à l'objectif visé

C10-Appliquer les techniques de la négociation en situation de transaction, afin de convaincre un public cible

Pour la formation initiale :

Anglais = Score de langues CECRL - niveau B2 requis

Soutenance de mémoire final (M2) devant un jury académique et professionnel, rédigé et soutenu oralement en français ou en anglais et montrant la capacité de l'apprenant à synthétiser dans un temps imparti les points d'analyse saillants de leur travail de recherche ainsi que les points clés de recommandations

Oral de négociation devant un jury académique

Dossiers et soutenances des parcours de spécialisation (Achats et Supply Chain, Corporate and Market Finance (Finance d'entreprise et de marché), Comptabilité-Contrôle-Audit, Finance, Brand and Creativity, Digital Leadership, Business Development & Performance, Sustainable Innovation, Entrepreneuriat, Entertainment)

▶ **Production individuelle écrite**

Pour la formation continue :

Conception d'une **communication écrite**

Dans le contexte d'un virage stratégique, d'un changement ou d'une crise vécue par une organisation, la direction procède à une communication écrite, de type **communiqué interne provenant d'une direction** (DG ou métier). Il explicite les conditions des changements à venir, dont les impacts sont conséquents sur l'organisation, en abordant :

- Le contexte, l'environnement du changement
- Les impacts bénéfiques sur les activités, les individus et la collectivité,
- Les difficultés engendrées,
- Les modalités d'implication des parties prenantes internes dans le cours du projet.

▶ **Production individuelle écrite**

Rédaction d'un **Executive summary** en anglais (1 feuillet) d'un projet réel (mené en entreprise) ou fictif, synthétisant les essentiels du dossier.

▶ **Production individuelle écrite**

<p>Bloc 4 : Conduire des projets de transformation pour viser la performance durable d'une organisation</p> <p>A4.1 Conduite de projets de transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse systémique de la situation de transformation (environnement, cibles, contraintes...) - Définition de la stratégie de conduite du projet à mener dans le respect des contraintes juridiques, RSE, éthiques et déontologiques - Application des méthodes de gestion de projet auprès des activités/populations cibles (moyens, supports, outils) - Accompagnement et mobilisation des parties prenantes <p>A4.2 Pilotage de la qualité et de la performance du projet de transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition du cadre normatif et de la démarche qualité - Mise en place des dispositifs de contrôle et du suivi et mesure de la performance (tableaux de bord, indicateurs, ...) - Corrections et ajustements éventuels, incluant la prise en compte des impacts RSE 	<p>C11-Appréhender et mettre en œuvre les méthodes de gestion de projet au regard de la transformation opérée au sein d'une organisation, en proportionnant les compétences humaines, budgétaires et techniques à mobiliser</p> <p>C12-Conduire le projet stratégique ou de transformation d'une organisation, en développant auprès de l'ensemble des activités et populations concernées, de nouvelles modalités de travail (collaboratives et pluridisciplinaires), conciliant efficacité individuelle et collective, qualité de vie au travail et performance de l'organisation</p> <p>C13-Mettre en œuvre, dans un contexte stratégique ou de transformation, des dispositifs d'accompagnement des parties prenantes, afin de renforcer leur performance et leur adhésion au projet</p> <p>C14-Construire une démarche qualité et/ou un cadre normatif des actions menées, par le biais de l'autoévaluation et/ou de moyens de contrôle systématiques, nécessaires à l'instrumentalisation de la conduite d'un projet stratégique et/ou de transformation</p> <p>C15-Prendre des décisions en tenant compte des changements et des enjeux que ces décisions vont bouleverser, au plan des impacts tant RSE qu'éthiques et déontologiques.</p>	<p><u>Pour la formation initiale :</u></p> <p>Dossier préparatoire à une conduite de transformation et comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le contexte (environnement, cibles, contraintes, ...) - Les objectifs à atteindre (quali, quanti) qui tiennent compte des contraintes juridiques, RSE, éthiques et déontologiques - Les moyens et supports envisagés (humains, budgétaires, techniques et technologiques...) - L'organisation et les outils de conduite du projet pressentis - Les prévisions de contrôle qualité et de mesure de la performance qui pourraient être opérés <p>▶ Production individuelle écrite</p> <p><u>Pour la formation continue :</u></p> <p>Dossier préparatoire à une conduite d'un projet de transformation, détaillant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le contexte (environnement, cibles, contraintes) - Les objectifs à atteindre (quali, quanti) qui tiennent compte des contraintes juridiques, RSE, éthiques et déontologiques - Les moyens et supports envisagés (humains, budgétaires, techniques et technologiques...) - L'organisation et les outils de conduite du projet pressentis - La mesure de la performance - Le contrôle qualité opéré (retour d'expérience, ajustements, recommandations) <p>▶ Production individuelle écrite</p>
---	--	--

<p>Bloc 5 : Elaborer une vision stratégique porteuse de sens pour l'ensemble des parties prenantes d'une organisation</p> <p>A5.1 Conception d'une analyse stratégique (projet, offre, activité)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conduite d'une veille marché (contexte, benchmark concurrentiel, évolutions éthiques/RSE...) - Collecte et analyse de données qualitatives et quantitatives - Mobilisation des moyens et outils d'analyse <p>A5.2 Elaboration de recommandations stratégiques responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formalisation d'un plan stratégique avec prise en compte des dimensions RSE - Management et prise de décisions responsables (rigueur éthique, partage des décisions avec les équipes et parties prenantes...) 	<p>C16-Réaliser une veille sur les évolutions ou les innovations impactant un secteur, un produit ou une activité, afin de guider les orientations stratégiques ou/et opérationnelles futures</p> <p>C17-Collecter, analyser et exploiter un corpus de données, en veillant à croiser données qualitatives et quantitatives, nécessaires à l'appréciation d'une stratégie à recommander</p> <p>C18-Concevoir et formaliser un plan stratégique, en appuyant les recommandations et les actions menées sur une définition de la vision, des objectifs et des moyens envisagés pour tenir les engagements, y compris dans leur dimension RSE</p> <p>C19-Prendre au plus haut niveau des décisions et conduire les ressources humaines et les projets d'une organisation, avec toute la rigueur éthique professionnelle requise</p>	<p><u>Pour la formation initiale et continue :</u></p> <p>Analyse stratégique (relative à un projet, un produit, une activité...) comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une note d'orientation prenant en compte l'ensemble des données qualitatives et quantitatives (concurrence, environnement, évolution sectorielle, retours terrain...) - Un diagnostic situationnel de type swot (marketing, commercial...) - Des recommandations soulignant la mission <i>corporate</i> (vision, valeurs, éthique) et les objectifs privilégiés mis en œuvre à tous les niveaux requis (dont RSE) <p>▶ Production individuelle écrite</p>
<p>Bloc 6 : Concevoir et/ou piloter la mise en œuvre des scénarios stratégiques d'une organisation dans une logique partenariale et responsable</p> <p>A6.1 Constitution de partenariats stratégiques dans et hors de son organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Repérage de réseaux et partenaires professionnels physiques et virtuels - Actions d'influence en présentiel ou à distance auprès de réseaux et partenaires <p>A6.2 Conduite des opérations (activité, segment, unité)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rédaction et formulation du plan d'affaires (recommandations opérationnelles) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Résumé (summary) 	<p>C20-Développer son réseau professionnel au sein et hors de l'organisation, par des actions de négociation, d'influence et de lobbying présentsiels et virtuels, afin de mobiliser les ressources ad hoc nécessaires dans la mise en œuvre des projets menés</p> <p>C21-Décliner la stratégie en opérations, décrites au travers d'un plan d'affaire, en veillant à préciser les leviers de croissance et de performance internes et externes à privilégier et en s'assurant de la cohérence globale et transversale des actions menées à tous les niveaux de l'organisation (SI, RH, commerce, R&D, marketing, qualité, ...) à court, moyen et long terme</p> <p>C22-Définir le budget ainsi que les modes de financement de son activité/projet, en cohérence avec la stratégie de l'organisation et sur la base d'indicateurs clés de performance, afin de faciliter la lecture des résultats et les mesures correctives à mener.</p>	<p><u>Pour la formation initiale :</u></p> <p>Plan d'action stratégique d'une activité ou d'un projet, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une présentation ou un résumé (<i>summary</i>) du projet (environnement, activités, segment, modèle économique, actions privilégiées, financement, ...) destiné notamment à convaincre les équipes et la direction du bien-fondé des décisions retenues - La définition des objectifs non financiers (marketing, commercial, RH, achats/logistique, RSE, communication...) - La définition des objectifs financiers et budgétaires, étayés par des tableaux de bord et des indicateurs de performance <p>▶ Production individuelle écrite</p> <p><u>Pour la formation continue :</u></p> <p>Plan d'affaire (business plan) d'une activité, d'un segment ou d'une</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbitrages opérationnels relatifs aux activités (SI, RH, commerce, Achats, R&D, marketing, ...) ▶ Planification ▶ Budget et modalités de financement <p>- Définition et partage avec les activités/métiers du suivi des indicateurs de performance</p>		<p>unité, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une présentation ou un résumé (<i>summary</i>) du projet (environnement, activités, segment, modèle économique, actions privilégiées, financement, modalités juridiques) destiné notamment à convaincre les équipes et la direction du bien-fondé des décisions retenues - Les arbitrages non financiers (marketing, commercial, RH, achats/logistique, RSE, communication...) - Les arbitrages financiers et budgétaires, étayés par des tableaux de bord et des indicateurs de performance <p>▶ Production individuelle écrite</p>
<p>Bloc 7 : Piloter la performance globale d'une organisation par une démarche de gestion, de contrôle et de suivi propices à la valorisation de ses actifs</p> <p>A7.1 Audit de la performance de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic des activités et des processus - Mesure de la performance financière et non financière - Recommandations limitant la perte financière et non financière <p>A7.2 Pilotage du risque au sein de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification et cartographie des risques potentiels de l'organisation - Mise en place de processus et outils limitant et corrigeant ces risques 	<p>C23-Diagnostiquer et mesurer les activités et les processus, en procédant à des mesures régulières de leur performance (financière et non financière), de manière à identifier les sources de difficultés, de pertes ou de gaspillages pouvant impacter dans chacune des activités de l'organisation, ses parties prenantes et son modèle de valeur</p> <p>C24-Identifier et définir les risques auxquels l'organisation peut être confrontée, en dressant une cartographie et en mobilisant les processus et les outils ad hoc, afin de minorer leurs impacts sur celle-ci.</p>	<p><u>Pour la formation initiale et continue :</u></p> <p>Audit stratégique d'une unité, d'un projet ou d'une activité, intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un état des lieux global (RH, finance, métiers ...) représenté sous forme de diagnostic - Une évaluation des lieux de non performance - Une cartographie des risques potentiels induits (y compris SI, suivi qualité, juridique, RSE) - Des recommandations argumentées et priorisées sur les mesures correctives à mettre en œuvre <p>▶ Production individuelle écrite</p>

<p>Bloc 8 : Inscrire la stratégie et l'excellence opérationnelle d'une organisation dans une démarche d'amélioration continue</p> <p>A8.1 Mise en œuvre des procédures d'amélioration continue (activité ou projet)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des procédures qualité existantes - Définition par cible visée, des objectifs qualité à atteindre au sein du projet ou de l'activité - Elaboration et mise en place des nouvelles règles et normes - Suivi et contrôle de l'efficacité des mesures prises <p>A8.2 Pilotage de l'excellence opérationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une stratégie et de moyens visant l'amélioration des pratiques au sein d'une organisation/d'un projet - Pilotage d'une démarche de créativité (processus d'idéation) 	<p>C25-Elaborer et suivre une procédure d'amélioration continue de la qualité des activités et des résultats (budgétaires, financiers et non financiers), par la mise en place des règles, normes et contrôles inscrivant l'organisation dans une démarche de progrès continu</p> <p>C26-Déployer une stratégie et des moyens visant l'excellence opérationnelle, en les déclinant sur l'ensemble des activités concernées (vers les clients, les ressources internes, les fournisseurs et partenaires...) afin de maintenir l'organisation dans un rythme d'innovation nécessaire à l'atteinte de ses objectifs et au maintien de sa compétitivité.</p>	<p><u>Pour la formation initiale :</u></p> <p>Suivi d'un projet d'excellence opérationnelle avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse du contexte et de l'environnement motivant ce projet - Définition des objectifs qualité à atteindre - Process et outils mobilisés - Politique Qualité mise en œuvre, avec justification et recommandation pour l'amélioration continue <p>► Production individuelle écrite</p> <p><u>Pour la formation continue :</u></p> <p>Mise en place d'un projet d'excellence opérationnelle client, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse du contexte et de l'environnement motivant ce projet - Définition des objectifs à atteindre - Process et outils mobilisés pour conduire le projet et mobiliser la créativité - Politique Qualité mise en œuvre, avec justification des processus, normes / approches juridico-normatives choisies <p>► Production individuelle écrite</p>
---	--	--

<p>Bloc 9 : Développer une culture organisationnelle et managériale inspirante, agile et éthique</p> <p>A9.1 Pilotage de la performance sociale d'une équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des leviers de motivation et d'implication au travail (audit) - Proposition d'une organisation du travail (individuelle et collective) efficiente (QVT), collaborative et inclusive (handicap, cultures, ...) <p>A9.2 Gestion et animation d'une équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition et mise en place des moyens de gestion, de cohésion RH et de valorisation des compétences (GPEC, recrutement, formation, mobilité...) - Animation/conduite bienveillante de l'équipe - Accompagnement de l'équipe au changement 	<p>C27-Animer et fédérer des collectifs, par un mode de management bienveillant et par une organisation du travail qui favorisent la motivation, la qualité de vie au travail et la performance collective et individuelle</p> <p>C28-Mettre en place un environnement de travail collaboratif ad hoc pour son équipe, en prenant en compte la diversité et la situation particulière des individus (personnalité, opinions, handicap, etc.), en vue d'instaurer une dynamique de travail humaine et efficace.</p> <p>C29-Gérer l'organisation du travail et ses transformations possibles de manière innovante/créative, par tous les moyens mis à disposition (GPEC, recrutement, formation, rémunération, mobilité...), dans une optique de développement de la motivation au travail.</p>	<p><u>Pour la formation initiale :</u></p> <p>Analyse situationnelle de type RH au niveau d'un périmètre donné, intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une analyse de l'usage de leviers de la politique RH et de son (in)adéquation au contexte social et économique de l'entreprise ; - Un audit des pratiques managériales relatives à l'activité - La mise en perspectives des fonctionnements ou dysfonctionnements signalés avec les résultats de l'audit mené - Des recommandations sur les transformations à opérer : au niveau managérial, RH, prévention et QVT et potentiellement des formations à mettre en œuvre <p>► Production individuelle écrite</p> <p><u>Pour la formation continue :</u></p> <p>Analyse situationnelle de type RH au niveau d'un périmètre dysfonctionnant ou nouveau, comprenant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une analyse de l'usage de leviers de la politique RH et de son (in)adéquation au contexte social et économique de l'entreprise ; - Un audit des pratiques managériales relatives à l'activité - La mise en perspectives des dysfonctionnements signalés avec les résultats de l'audit mené - Des recommandations sur les transformations à opérer : au niveau managérial, RH, prévention et QVT - Des recommandations de formation à mettre en œuvre <p>► Production individuelle écrite</p>
--	---	--

<p>Bloc 10 : Améliorer ses postures au travail pour le manager et les collaborateurs</p> <p>A10.1 Evaluation de sa posture professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auto observation et autoévaluation de ses pratiques managériales - Analyse régulière des capacités relationnelles, de leadership et des modes de management par un accompagnement adapté <p>A10.2 Audit et plan d'amélioration des postures professionnelles de son équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des profils des collaborateurs (compétences métier et relationnelles) - Mise en œuvre de règles et d'objectifs (individuels et communs) - Elaboration d'un référentiel et d'une culture commune de travail 	<p>C30-Analyser sa posture en situation professionnelle par de l'autoévaluation et/ou par le recours à un accompagnement (coaching, mentorat, ...) visant à adapter ou faire évoluer son mode de management, ses capacités relationnelles et son leadership</p> <p>C31-Développer les compétences comportementales et métiers (les siennes ou celles de ses équipes) en s'appuyant sur des règles de fonctionnement, des objectifs communs et un climat de confiance favorisant une culture de travail commune et un sentiment d'appartenance</p>	<p><u>Pour la formation initiale :</u></p> <p>Soutenance de parcours « Be U » (démarche de positionnement personnel et professionnel sur le marché du travail) consistant à démontrer au jury l'adéquation entre compétences du métier envisagé et celles acquises à travers les expériences personnelles et professionnelles de l'étudiant(e) ; sont attendus les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une capacité à synthétiser le parcours à tous niveaux - Une capacité à identifier les compétences du métier au travers de différentes actions menées sur le terrain - La pertinence de la stratégie mise en œuvre <p>► Soutenance individuelle orale</p> <p><u>Pour la formation continue :</u></p> <p>Analyse en situation fictive ou réelle d'un compte-rendu d'un 180° et/ou d'un 360° entre un manager et son collaborateur, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation de la situation en termes de compétences (soft skills) côté manager et collaborateur - Les points de progrès et les actions de formation/coaching ou d'auto apprentissage à mettre en œuvre côté manager - Les actions à mener côté collaborateur <p>► Production individuelle écrite</p>
--	---	---

L'obtention de la certification s'appuie sur 4 composantes :

1. La validation de l'intégralité des blocs de compétences
2. La validation d'une thèse professionnelle. La thèse professionnelle est un travail d'étude pratique appliqué à un domaine particulier ou à une fonction particulière. Sa thématique est liée à une mission en entreprise.

Projet action traitant d'une problématique d'entreprise, elle débouche sur l'élaboration de propositions concrètes permettant à chacun d'appliquer immédiatement les concepts, méthodes et outils acquis pendant la formation. La thèse professionnelle constitue un retour d'expérience et une expertise dans le domaine.

Ce travail donne lieu à la rédaction d'un document et à une soutenance individuelle devant un jury composé du tuteur école et du tuteur entreprise. Le choix du sujet est laissé au soin de l'apprenant qui doit en faire part au responsable de la certification pour validation et pour attribution d'un tuteur

école. Ce dernier encadrera l'apprenant dans la rédaction de son travail selon un calendrier précis qui lui sera remis en début de formation. Le tuteur école est un enseignant à KEDGE BS reconnu pour son expertise dans le domaine. De manière conjointe, l'apprenant est encadré au sein de l'entreprise par un tuteur entreprise

3. La réalisation d'une mission en entreprise d'une durée minimale de 4 mois, et d'une durée maximale de 6 mois, servant d'ancrage à la thèse professionnelle. L'expérience en entreprise peut être réalisée dans le cadre d'un format alterné, dès lors que le calendrier du programme le permet. La durée de référence équivalente est de 132 jours en entreprise.
4. Le passage du Sulitest en début et en fin de cursus. Le *Sulitest* est le premier outil reconnu internationalement pour mesurer la sensibilité et améliorer la connaissance des étudiants en RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et en développement durable. Les étudiants du programme le passent en début de leur scolarité puis mesurent leur progression au regard des apprentissages et expériences vécues durant leurs années d'étude en le repassant en fin de cursus

Obtention de la VAE :

Le candidat désirent obtenir la certification par la voie de la VAE devra présenter une analyse problématisée d'un sujet professionnel en lien avec le référentiel de certification qui propose un état de l'art (étude documentaire s'appuyant sur de la littérature professionnelle et scientifique) permettant d'aboutir sur une analyse étayée d'une situation professionnelle, voire des recommandations.

L'étude prend la forme d'un document écrit qui respecte les principes de rédaction d'une analyse structurée (introduction, développement avec des parties identifiées, conclusion, annexes le cas échéant et bibliographie), d'une expression écrite adaptée et rigoureuse (que l'on peut attendre à un niveau 7), du respect des règles de citations et de référencement (de type académique). Le document est constitué de 20 à 30 pages, hors annexes.

Soit le candidat réalise la production attendue au cours de sa VAE, soit il est en mesure de proposer un document équivalent produit au cours de son activité professionnelle.